

## Tilburg University

### Prijsbepaling is ook belangrijk bij innovatie

Ingenbleek, P.T.M.; Frambach, R.T.; Verhallen, T.M.M.

*Published in:*  
Economisch Statistische Berichten

*Publication date:*  
2004

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
Ingenbleek, P. T. M., Frambach, R. T., & Verhallen, T. M. M. (2004). Prijsbepaling is ook belangrijk bij innovatie. *Economisch Statistische Berichten*, 89(4428), 114-116.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Prijsbepaling is ook belangrijk bij innovatie

P.T.M. Ingenbleek, R.T. Frambach  
en T.M.M. Verhallen

*Ingenbleek is universitair docent marketing aan Wageningen Universiteit en wetenschappelijk onderzoeker bij het Landbouwkundig Economisch Instituut (LEI). Frambach is hoogleraar marketing aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Verhallen is hoogleraar marketing en decaan van de Faculteit der Economische Wetenschappen aan de Universiteit van Tilburg. Met dank aan onderzoeksbureau Heliview. Paul.Ingenbleek@wur.nl*

Voor een succesvolle innovatiestrategie is het op de markt brengen van een vernieuwend product op zichzelf niet voldoende. Een goed georganiseerde prijsbepaling en een gedegen kennis van de markt zijn ook belangrijk.

Innovatie en de kenniseconomie staan momenteel hoog op de agenda van het Nederlandse economische beleid. Terwijl Nederlandse bedrijven de economische recessie te lijf gaan met kostenreducties, wordt duidelijk dat deze bedrijven qua innovatie steeds meer achterstand oplopen op hun buitenlandse concurrenten<sup>1</sup>. De politieke discussie rond innovatie lijkt voornamelijk te gaan over technologie als basis voor een kenniseconomie.

Bij een succesvolle innovatiestrategie speelt ook de vraag een rol hoe een bedrijf rendement kan halen uit innovaties. Hiertoe dient het bedrijf een succesvol prijsbeleid te voeren. In de literatuur is nauwelijks aandacht besteed aan de vraag hoe een bedrijf in de praktijk op succesvolle wijze vorm kan geven aan haar prijsbeleid<sup>2</sup>. Er is bijvoorbeeld pas recentelijk op gewezen dat prijsbepaling een competentie is<sup>3</sup>.

In dit artikel zal daarom onderzocht worden op welke manier innovatie en prijsbepaling geworteld zijn in de kennisbasis van een bedrijf. Hierbij zal niet alleen gekeken worden naar de technische kennis, maar ook naar de kennis die een onderneming heeft van haar markt. Vervolgens zal worden gekeken in hoeverre innovatie en prijsbepaling ook daadwerkelijk tot betere resultaten leiden. In het vervolg van dit artikel zal eerst de achtergrond van het onderzoek besproken worden, gevolgd door een bespreking van de belangrijkste resultaten.

## Achtergrond

Het gebrek aan innovativiteit lijkt een centrale rol te spelen in de discussie over de concurrentiepositie van het Nederlandse bedrijfsleven. Deze situatie lijkt vergelijkbaar met die van het Amerikaanse bedrijfsleven dat in de jaren tachtig terrein verloor op Japanse concurrenten, omdat de Amerikaanse bedrijven structureel minder innoveerden. Parallel aan deze ontwikkeling werd prijsstrategie vrijwel volledig gereduceerd tot kostprijsberekeningen, terwijl voor die tijd een relatief groot aantal op de klant gerichte prijsstrategieën werd gehanteerd<sup>4</sup>. Amerikaanse bedrijven vonden een oplossing door de succesformule van de Japanners af te kijken. Bedrijven gingen zich toeleggen op kwaliteitsmanagement dat gebaseerd was op kennis van de markt<sup>5</sup>. Hierdoor worden bedrijfsactiviteiten zoals innovatie en prijsbepaling doorspekt met kennis over de klant en de concurrentie.

Stap voor stap wordt dit een onderdeel van de cultuur van een bedrijf. Vele onderzoeken tonen inmiddels aan dat een marktgerichte cultuur resulteert in superieure bedrijfsprestaties<sup>6</sup>.

In dit onderzoek wordt daarom niet alleen de bijdrage van technische kennis aan innovatie en prijsbepaling onderzocht,

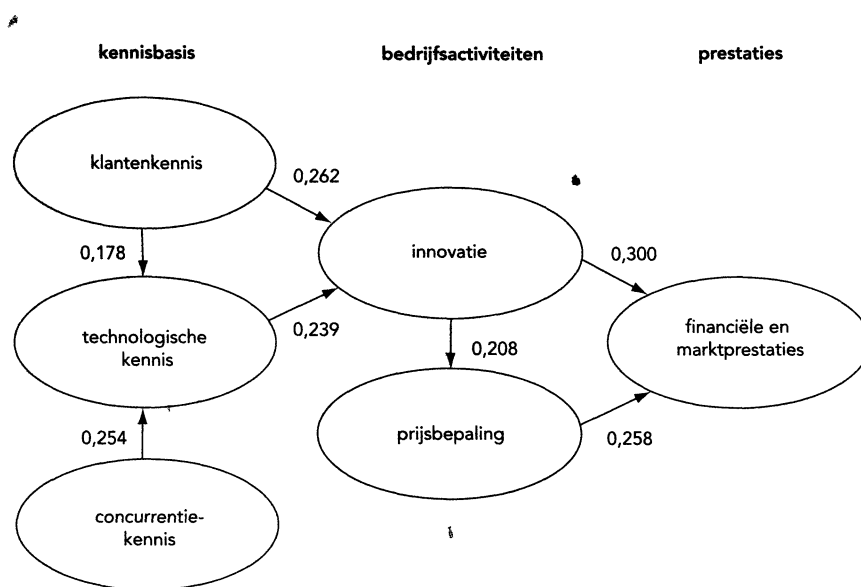
Prijsbepaling is even belangrijk voor de prestaties van een product als innovativiteit

maar ook kennis omtrent klanten en concurrenten. Het bedrijf ontwikkelt deze kennis op basis van een strategische oriëntatie, bijvoorbeeld door de omgeving te scannen, onderzoek te laten verrichten en deze informatie te verspreiden binnen de organisatie. Alle drie de kennisbases (technologie-, klant- en concurrentiekennis) kunnen bijdragen aan betere innovatie en betere prijsbepaling en uiteindelijk aan de financiële prestaties van de innovatie (zie ook figuur 1 op bladzijde 115).

## Prijsbepaling

Innovatie wordt hier niet zozeer gezien als het aantal nieuwe producten dat een bedrijf ontwikkelt, maar als de innovativiteit

1. P. Cornelius, K. Schwab en M.E. Porter (red.), *The global competitiveness report*, Oxford, Oxford Press, 2003.
2. Zie bijvoorbeeld A. Diamantopoulos, Pricing: theory and evidence – a literature review, in: M.J. Baker (red.), *Perspectives on marketing management*, John Wiley and Sons, Chichester, 1991; T.V. Bonoma, V.L. Crittenden en R.J. Dolan, Can we have rigor and relevance in pricing research, in: T.M. Devinney (red.), *Issues in pricing, theory and research*, Lexington, Lexington MA, 1988.
3. S. Dutta, M. Zbaracki en M. Bergen, Pricing process as a capability: a case study, *Strategic Management Journal*, jrg. 24, 2003, blz. 615-630.
4. B.J. Coe, Strategy in retreat: pricing drops out, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, jrg. 5, 1990, blz. 5-25.
5. G.S. Day, The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, jrg. 58, 1994, blz. 37-52.
6. Zie voor een recent overzicht van deze literatuur: F. Langerak, An appraisal of research on the predictive power of market orientation, *European Management Journal*, jrg. 21, 2003, blz. 447-464.



Figuur 1.  
Kennisbases,  
innovatie,  
prijsbepaling en  
productprestaties,  
alle weergegeven  
verbanden zijn  
significant op een vijf  
procentniveau.

van een product: de mate waarin het product voordelen biedt aan afnemers boven alternatieven. Bij het versterken van de concurrentiepositie gaat het er tenslotte om innovaties te ontwikkelen die in de ogen van de klant superieur zijn ten opzichte van bestaande alternatieven. De computer was bijvoorbeeld een innovatie die duidelijke voordelen bood aan de afnemer die de elektronische typemachine niet kon bieden.

Het ontwikkelen van een innovatief product alleen is echter niet voldoende voor een succesvolle innovatiestrategie. Er dient

ook een prijsstrategie ontwikkeld te worden die de innovatie in rendement vertaalt. Dergelijke beslissingen worden vaak genomen op basis van incomplete informatie en in een complexe beslissingsstructuur waarin meerdere bedrijfsfuncties participeren<sup>7</sup>. Prijsbepaling is een proces van informatieverzameling, -verspreiding en -gebruik waarbij meerdere managers binnen een organisatie betrokken zijn. Geïnspireerd op 'competence-based'-theorie, vraagt recent onderzoek aandacht voor het feit dat dit proces een belangrijke bedrijfscompetentie is<sup>8</sup>.

Verschillende onderzoeken duiden er op dat veel bedrijven kostprijsberekeningen uitvoeren om een verkoopprijs te bepalen<sup>9</sup>. Kosteninformatie vertelt de managers iets over de ondergrens: het minimum prijsniveau om geen verlies te lijden. Het vertelt echter niets over de bovengrens: de waarde van het product voor de klant. Juist deze waarde is van belang bij een innovatie. In het verschil tussen waarde en kosten ligt immers de beloning voor succesvol ondernemerschap. Prijsbepaling wordt in dit onderzoek daarom gezien als de mate waarin de prijs van een nieuw product gebaseerd is op de waardepercepties van afnemers.

## Kennis en innovatie

In figuur 1 staat weergegeven hoe technologische kennis en kennis over klanten en concurrenten via innovatie en prijsbepaling een effect hebben op de financiële en marktprestaties van nieuwe producten. Allereerst valt op dat deze kennisbases, zoals verwacht, een belangrijke rol vervullen in deze processen. Vanzelfsprekend speelt technische kennis een belangrijke rol in de ontwikkeling van innovatieve producten: het heeft een positief

## Onderzoek

In het onderzoek is gebruik gemaakt van een steekproef van 144 Nederlandse ondernemingen uit vrijwel alle sectoren waarin regelmatig innovaties op de markt gebracht worden<sup>1</sup>. Deze bedrijven ontvingen een vragenlijst die zich richtte op de kennisbasis (klant-, concurrentie- en technologiekennis), innovativiteit, prijsbepaling en productprestaties. Daarnaast is er onder andere informatie verzameld over de hoogte van de prijs vergeleken met concurrenten, procescoördinatie (de mate waarin verschillende bedrijfsfuncties informatie uitwisselen en harmonieus samenwerken binnen bedrijfsprocessen) en karakteristieken van de bedrijfsomgeving zoals de voorspelbaarheid van de markt. Alle meetinstrumenten zijn ontleend aan eerder wetenschappelijk onderzoek en gemeten met meerdere items op vijfpuntschalen. Bijvoorbeeld, bij prijsbepaling werd respondenten onder meer gevraagd aan te geven in welke mate de prijs van het product was gebaseerd op de waarde voor de klant. Afgaande op statistische indicatoren zoals Cronbach's alpha hebben alle meetinstrumenten een goede statistische betrouwbaarheid. De data zijn geanalyseerd met multivariate analyse-technieken waaronder structurele modellen.

1. Zie voor een uitvoerige beschrijving van de onderzoeksmethoden P. Ingenbleek, *Money for value: pricing from a resource-advantage perspective*, CentER Dissertation Series, Tilburg University, Tilburg, 2002

7 P. Ingenbleek, R.T. Frambach en T.M.M. Verhallen, *Pricing: een onderzoek naar 'best practices'*, Helview Breda 2001

8 Zie noot 2

9 Zie bijvoorbeeld R.L. Hall en C.J. Hitch: *Price theory and business behaviour* Oxford Economic Papers, May 1939 blz. 12-45; J.G. Udell: *Successful marketing strategies in American industry*, Madison: Mimir, 1972; N. Tzokas, S. Hart, P. Argouslidis en M. Saren: *Industrial export pricing practices in the United Kingdom* Industrial Marketing Management jrg. 29, 2000 blz. 191-204

significant effect op innovatie. Gegeven het effect van klantenkennis op innovatie, is kennis over de klant naast technologische kennis ook een belangrijke basis voor innovatieve producten. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het precies op maat maken van een product voor de klant of een actief merkenbeleid. Deze aspecten kunnen het product, evenals technische attributen, op positieve wijze op de markt onderscheiden van alternatieven die worden aangeboden door concurrenten. Het model uit figuur 1 is vergeleken voor bedrijven in een markt met een hoge onzekerheid en in een markt met een lage onzekerheid. Uit deze resultaten blijkt dat wanneer de klantbehoeftes in de markt erg onzeker zijn (zoals bijvoorbeeld in de ict of mobiele telefonie het geval is), technologische kennis niet langer tot een onderscheidende innovatie leidt. Onder deze omstandigheden is kennis van de klant juist weer extra belangrijk.

Technologische kennis staat niet helemaal op zichzelf. Figuur 1 toont positieve significante effecten van klantkennis en concurrentiekennis op technologische kennis. De klantkennis stimuleert het zoeken naar technische oplossingen voor behoeftes van de klant. Kennis van de concurrentie stelt een bedrijf in staat te begrijpen hoe concurrenten technologie aanwenden om innovatieve producten te ontwikkelen. Deze resultaten impliceren dat een succesvolle innovatiestrategie begint met het ontwikkelen van kennis van de markt.

## Innovatieve bedrijven laten net consumentensurplus onnodig lopen

### Prijsbepaling en prestatie

Het effect van prijsbepaling op de prestaties van een nieuw product blijkt bijna even sterk te zijn als het effect van innovativiteit. Indien Nederlandse bedrijven hun concurrentiepositie willen verbeteren met een innovatiestrategie, dan dienen ze niet alleen een kennisbasis te ontwikkelen die bijdraagt aan de ontwikkeling van een innovatief product, maar ook één die bijdraagt aan prijsbepaling. Dit is een belangrijke bevinding in het licht van het innovatiedebat dat zich met name lijkt te concentreren op de ontwikkeling van technologische kennis.

### Consumentensurplus

Om te achterhalen waar het positieve effect van prijsbepaling op productprestaties precies vandaan komt, zijn enkele aanvullende regressieanalyses uitgevoerd. Hieruit blijkt dat het bepalen van een prijs voor een innovatief product op basis van klantwaarde een positieve invloed heeft op zowel de afzet als de winstmarge van het product. De resultaten met betrekking tot de winstmarge zijn het meest opvallend. Uit het onderzoek blijkt dat 72 procent van de bedrijven voor een innovatief product een prijs vraagt die ongeveer even hoog of zelfs lager is dan die van de concurrentie. Dit is opvallend aangezien voor een innovatief product juist een hogere prijs kan worden gevraagd. Bedrijven die producten verkopen tegen ongeveer gelijke of zelfs lagere prijzen terwijl deze producten meer waard zijn voor de klant, incasseren niet de beloning die ze verdienen

op grond van de innovativiteit die door hen geleverd wordt. Zij laten het consumentensurplus onnodig oplopen. Een uitzondering hierop zijn die bedrijven die er in slagen de prijs in hoge mate op klantwaarde te baseren.

### Kennisoverdracht

De overdracht van kennis die nodig is voor een effectieve prijsbepaling gaat niet vanzelf. Het model in figuur 1 is vergeleken voor ondernemingen met een hoge en lage procescoördinatie. De resultaten van deze vergelijking wijzen uit dat de verbinding tussen innovatie en prijsbepaling afwezig is bij ondernemingen met een lage mate van procescoördinatie. Dit betekent dat juist organisaties waarin de verschillende bedrijfsfuncties op harmonieuze wijze samenwerken en informatie uitwisselen, in staat zijn prijsbepaling te koppelen aan innovatieprocessen waardoor zij betere prijsbeslissingen nemen. Ondernemingen waarin met name een 'afdelingsgeest' heerst in plaats van een motivatie om informatie te delen met andere afdelingen, hebben daarom veel meer moeite met het nemen van een succesvolle prijsbeslissing. Het is dus zaak dat bedrijven de processen waarin producten ontwikkeld worden en de processen waarin prijsbeslissingen worden genomen, op de juiste wijze organiseren.

### Conclusie

Voor een succesvolle innovatiestrategie is het versterken van de kennisbasis belangrijk om twee redenen. In de eerste plaats leidt het tot innovatievere producten. In de tweede plaats leidt het tot een effectievere prijsbepaling van deze producten, waardoor deze strategie ook een beter rendement oplevert. Het stimuleren van technische kennis alleen is niet de meest voor de hand liggende oplossing om innovativiteit te stimuleren. Technische kennis is ook geworteld in kennis van klanten en concurrenten. Klantkennis draagt bovendien rechtstreeks bij aan innovatievere producten.

Bedrijven moeten prijsbepaling net zo serieus nemen als innovatie. In de wijze waarop prijsbepaling georganiseerd is, dienen directe verbanden gelegd te worden met productontwikkeling opdat kennis die is opgebouwd over de waarde van het product voor de klant opnieuw kan worden gebruikt bij de prijsbepaling. Traditionele methodes, zoals de kostprijs-plusmethode, mogen in twijfel getrokken worden. Ondernemingen zullen dus niet alleen moeten investeren in technische kennis, maar ook de ontwikkeling van marktkennis hoog op de agenda moeten plaatsen. Indien het overheidsbeleid zich richt op kennisontwikkeling en innovatie, strekt het de aanbeveling initiatieven op dit vlak te ondersteunen. Succesvoller innoveren begint bij het versterken van de kennis van de markt. ■

**Paul Ingenbleek, Ruud Frambach en Theo Verhallen**